



Faculdade de Ciências da Educação e Saúde- FACES
Curso de Psicologia

Dayane Cristine Mendes Cirilo

Seleção e Desempenho no Trabalho: um estudo sobre as entrevistas e dinâmicas de grupo

Brasília
Dezembro de 2013

Dayane Cristine Mendes Cirilo

Seleção e Desempenho no Trabalho: um estudo sobre as entrevistas e dinâmicas de grupo

Monografia apresentada à Faculdade de Psicologia do Centro Universitário de Brasília- UniCEUB como requisito parcial à conclusão do curso de Psicologia.
Professora Orientadora: Dra. Fabiana Queiroga.

Brasília
Dezembro de 2013

Folha de Aprovação

Autora: Dayane Cristine Mendes Cirilo

Título: Seleção e Desempenho no Trabalho: Um Estudo sobre as entrevistas e dinâmicas de grupo

Banca Examinadora

Professora Dra. Fabiana Queiroga
Orientadora

Professora Maria Emilia Araújo
Examinadora

Professora Janice Pereira
Examinadora

Brasília
Dezembro de 2013

*Dedico esse trabalho a minha mãe, maior
torcedora e contribuinte para esta conquista.*

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelas oportunidades concedidas.

A minha mãe, pela compreensão, credibilidade e força durante toda a minha trajetória.

Por ser uma mãe maravilhosa, pela amizade e apoio incondicional.

A minha orientadora, Fabiana Queiroga pelo encaminhamento do trabalho, pela paciência, análise crítica, suporte e incentivo. Por acreditar na minha capacidade de desenvolver um bom trabalho e pela oportunidade.

A todos os professores do UniCeub que contribuíram para a minha formação e aos colegas de turma que também tiveram participação especial em todo tempo de curso.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho e em especial a psicóloga Flávia de Oliveira Moura Leitão, pelo aprendizado e trocas de experiências.

Resumo

No contexto atual das organizações, a busca por profissionais que possam apresentar um bom desempenho e atingem os resultados esperados é cada vez maior. O objetivo do processo de seleção de pessoal é identificar candidatos que melhor se enquadram no perfil de determinado cargo, bem como aquele que melhor preenche os requisitos demandados pela organização. Dentro de um processo de avaliação, é feito um levantamento do desempenho, que está associado a alcance de resultados em um contexto produtivo. O objetivo deste trabalho é analisar em que medida os resultados alcançados nas entrevistas e dinâmicas de grupo do processo seletivo se relacionam com o desempenho do candidato admitido. Para a realização da pesquisa, foi considerado o desempenho no trabalho durante o período de experiência e o desempenho anual do colaborador. A empresa estudada é uma organização privada no ramo de turismo, atuante no mercado há 30 anos. Esta pesquisa foi realizada com resultados de desempenho de colaboradores da área do Call Center da empresa, desta forma discute-se a utilização das ferramentas no processo seletivo, bem como o alinhamento da avaliação de desempenho com o processo de seleção da empresa.

Palavras chave: seleção de pessoas, entrevista, dinâmica de grupo, desempenho no trabalho.

Sumário

Introdução	2
Seleção de Pessoas: A importância da estruturação do processo	3
Desempenho no Trabalho: O que avaliar?	8
Método	12
Participantes.....	12
Instrumentos	13
Processo seletivo (parecer).	13
Formulário de avaliação do período de experiência.	13
Avaliação de desempenho.	14
Procedimentos	14
Análise de Dados.....	14
Resultados	15
Discussão e Conclusão	19
Referências Bibliográficas	22
Anexos.....	25

Introdução

Toda e qualquer organização, depende do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas (Fisher, 2002).

Fischer (2002) define modelo de gestão de pessoas como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementam diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Para Bitencourt (2010), o sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas (quantidade e qualidade do talento humano disponível no mercado, ações dos movimentos sociais e sindicais, ações do estado, etc.) e internas (cultura e valores da organização, mudanças no processo positivo, negócios da organização, etc.). A área de gestão de pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva, já que ela permite controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades. Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal e estruturar o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos (Gil, 2001).

Como pode ser observado, o processo seletivo ocupa um papel importante no processo de gestão de pessoas. A expressão “recrutamento e seleção” pode levar à ideia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas deem retorno

para organização. Os requisitos para contratação ficaram mais exigentes, principalmente quanto à formação e experiência, considerando também competências relacionadas ao comportamento, que estão cada vez mais valorizadas (Almeida, 2004).

O recrutamento é fundamental para uma boa seleção, pois é possível evitar a atração de candidatos que não estão de acordo com o perfil, podendo gerar custos desnecessários na seleção, bem como na admissão. O recrutamento consiste em atrair candidatos potenciais que tenham o perfil desejado pela organização para preencher as posições em aberto em sua estrutura organizacional.

Como dito anteriormente, a seleção consiste em escolher dentre os diversos candidatos captados no recrutamento aquele que melhor preenche os requisitos demandados pela organização. O fluxo do processo de recrutamento e seleção se inicia com a definição qualitativa e quantitativa das pessoas necessárias para a organização atingir suas metas (Bitencourt, 2010).

Seleção de Pessoas: A importância da estruturação do processo

O processo de recrutamento e seleção tem seu início quando há a oferta de um cargo ou função. A análise das necessidades faz com que se desenhe um perfil do que se espera do candidato e, a partir daí, decide-se pela vaga a ser ocupada, a qual pode previamente existir na organização ou vir a ser criada (Borges & Mourão, 2013).

É necessário que o perfil traçado, esteja de acordo com as tarefas a serem exercidas pelo candidato selecionado, que na grande maioria das vezes é definida pelo gestor imediato ou até mesmo já existem e são exercidas por uma pessoa que ocupa o mesmo cargo no qual foi divulgado. Após a descrição do perfil é importante que se defina as competências necessárias para o cargo.

Brandão (2008), define competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades, atitudes (CHAs), expressas pelo desempenho profissional em um contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e a organizações. O desempenho profissional, por sua vez, é manifesto por meio dos comportamentos que a pessoa expressa no exercício de suas atribuições e pelos efeitos desses comportamentos, em termos de realizações ou resultados (Brandão, 2008).

Além do (CHAs), há autores que consideram os CHAOs (conhecimento, habilidade, aptidão e outras características pessoais) como um atributo ou uma característica exigida para que alguém possa desempenhar determinada tarefa. As tarefas definem o que é feito em um trabalho, enquanto o CHAOs descrevem qual é o perfil de pessoa exigido (Spector, 2006).

Uma vez que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais, pode-se considerar que elas se influenciam mutuamente, de modo que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria organização ou mesmo em sua vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, de modo que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios (Dutra, 2006). Essas ideias reforçam a concepção de competência organizacional constituída a partir de recursos e de que a competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a definição de Fleury e Fleury (2001).

A seleção de pessoal é um processo de extrema importância para uma organização. Quando bem administrado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido (Carvalho, 2008). No processo seletivo, o selecionador usa de diversos instrumentos de medida para prever o comportamento do candidato no ambiente de trabalho, tudo depende do processo e do que quer avaliar no candidato. A utilização de testes psicológicos para avaliar traços de personalidade e de habilidade cognitiva, raciocínio lógico,

domínio verbal e as dinâmicas que também são formas de avaliar o candidato, deve de acordo com o que se espera do candidato para assumir a vaga.

Entre os procedimentos utilizados em seleção de pessoas, as entrevistas e as dinâmicas de grupo estão entre as técnicas mais utilizadas. Para Parpinelli e Lunardelli (2006), a técnica de dinâmica de grupo permite o contato com o comportamento do indivíduo dentro de uma rede de relações (demais candidatos, situação-problema, recursos, entre outros). Além de ter um potencial de avaliar competências atitudinais, como: observar atitudes referentes à criatividade, iniciativa, persuasão, liderança, entre outras. A dinâmica de grupo tem como objetivo criar um clima descontraído e informal; promover a interação do grupo; propiciar condições para o relacionamento interpessoal.

Segundo Pereira, Primi e Côbero (2003), a dinâmica de grupo é a técnica mais utilizada por profissionais de seleção no Brasil. A dinâmica é uma técnica vivencial, que pressupõe a participação do sujeito em situações similares às situações que poderão ser encontradas no trabalho ou em situações nas quais se pretende evidenciar competências para o exercício da atividade (Parpinelli & Lunardelli, 2006).

Durante a aplicação da dinâmica de grupo, a observação atua como instrumento de coleta de dados e requer uma análise sistemática e objetiva para avaliar o candidato. Este levantamento possibilita analisar a compatibilidade do perfil dos candidatos e o perfil da função pela qual estão concorrendo (Xavier, 2006).

De maneira complementar, a entrevista consiste em avaliar o domínio de determinadas competências relacionadas ao perfil profissional, levando em consideração informações que não foram observadas ao longo do processo seletivo. A entrevista só atingirá o nível de excelência à medida que for utilizada como ferramenta de levantamento de dados.

É de suma importância que o selecionador conheça os tipos de seleção. Pontes (2004), define a entrevista estruturada como um processo conduzido de acordo com uma ordem predeterminada. Deve ser cuidadosamente planejada para extrair o máximo de informações do candidato com um mínimo de perguntas. O entrevistador ao conduzir a entrevista fará perguntas gerais concentrando-se no passado, encorajando o candidato a falar a maior parte do tempo.

Segundo o mesmo autor, a entrevista não estruturada é uma entrevista informal e que dá maior abertura ao candidato. O entrevistador deverá fazer um esboço dos tópicos que serão abordados.

Difícilmente a admissão de um candidato na iniciativa privada ocorre sem a realização de uma entrevista. Entretanto, a entrevista (e de certa forma, a dinâmica de grupo também) é um procedimento muito propenso ao aparecimento de respostas enviesadas em decorrência do Gerenciamento de Impressão (GI). Algumas dessas impressões decorrem de atitudes, comportamentos, traços pessoais, formas de se vestir e de se apresentar dos candidatos.

Carvalho (2003) estudaram algumas das estratégias e táticas utilizadas pelos candidatos para fazerem o gerenciamento de impressões. Os candidatos participantes da pesquisa realizada pelos autores dizem não precisar dessas orientações considerando que, tais comportamentos, fazem parte deles próprios. Não percebem, no entanto, que esses comportamentos dizem respeito a um estilo de vida imposto pelo mercado.

Segundo Carvalho (2003):

“ao adotar identidades flexíveis para se adaptarem às demandas, o sujeito camaleão passa por inúmeras transformações aparentes, imediatas e reversíveis. A reversibilidade se mostra algo fundamental, já que os modelos aos quais os sujeitos têm de adaptar apresentam-se cada vez mais voláteis, alterando-se constantemente” (p. 5).

Para Araújo e Pilati (2008) o GI tem como principais antecedentes a necessidade de o indivíduo influenciar pessoas, de manter sua autoestima, de modo a reforçar sua identidade, e de regular suas emoções. Para que o indivíduo possa ser visto sob uma perspectiva favorável, ele faz uso de táticas de auto-apresentação, o que dependerá do grau de motivação para tal e das variáveis sociais e culturais envolvidas.

No processo seletivo, uma avaliação criteriosa do comportamento, das competências, habilidades, atitudes e GI do candidato, podem trazer ganhos a curto prazo, tanto para a empresa quanto para o colaborador admitido, pois os resultados obtidos no processo somado à boa percepção feita do candidato, podem apresentar bons resultados nas avaliações futuras.

No recrutamento e seleção, a Avaliação de Desempenho auxilia na própria avaliação do trabalho dos profissionais desta atividade, identificando se as pré-avaliações dos candidatos feitas por eles no momento da seleção são realmente comprovadas, ou seja, se os candidatos à vaga atendem às características dos perfis para o cargo que ocupam mesmo após um período específico. Se houver compatibilidade, os profissionais da área estão desempenhando bem suas funções, caso contrário, é necessário rever alguns aspectos a fim de evitar possíveis erros e gastos mais adiante.

Estudar sobre as ferramentas utilizadas no processo seletivo é necessário, pois não se tem relatos de pesquisas sobre a eficiência destas ferramentas para subsidiar a prática dos profissionais envolvidos com recrutamento e seleção.

Independentemente da ferramenta que se utilize na seleção profissional, o essencial é manter o ciclo de satisfação de ambas as partes, procurando incluir um profissional qualificado de acordo com as necessidades da empresa. O profissional feliz com a sua ocupação apresenta uma tendência maior para atuar com assertividade e eficácia, e,

conseqüentemente, agregará mais valor para a empresa (Cansian, 2002, citado por Godoy & Noronha, 2005).

Inúmeras são as ferramentas usadas num processo de seleção, dentre elas, Cansian (2002, citado por Godoy & Noronha, 2005), destaca a aplicação de testes que ajudam o selecionador a traçar um perfil mais preciso do candidato. Assim como entrevistas e dinâmicas de grupo, os testes são instrumentos importantes e necessários nos processos seletivos e devem fazer parte de um conjunto de informações acerca dos candidatos. Não foram elaborados para rotular pessoas nem impedir contratações. Foram, e são, inventados para dar aos selecionadores informações que dificilmente poderiam obter de alguma outra forma. O conjunto de informações colhidas mostra se o profissional atinge o perfil necessário à empresa, se possui potencial ou não para desempenhar as atividades propostas. Um outro aspecto apontado pelo autor é a substituição gradativa dos testes psicológicos por instrumentos subjetivos de avaliação, como as dinâmicas de grupo ou as entrevistas, ferramentas com as quais qualquer profissional pode, atualmente, trabalhar em seleção de recursos humanos.

Desempenho no Trabalho: O que avaliar?

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho humano ganhou maior significado. A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados, tomou corpo com o advento do Taylorismo. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho (Brandão & Guimarães, 2001).

Para Sonnentag e Frese (2002) o conceito de desempenho está associado, em geral, a ações empreendidas para a consecução de resultados. O conceito de desempenho no trabalho, portanto, está associado à noção de competência profissional, visto que compreende não apenas os resultados atingidos pelas pessoas em um contexto produtivo, mas também o comportamento utilizado por elas para alcançar tais resultados (Brandão & Guimarães, 2001).

A literatura em desempenho no trabalho aponta que os pesquisadores tem muita dificuldade ao investigar as causas sistêmicas que podem afetar o desempenho no trabalho, posto que causas individuais são mais comumente encontradas nos relatos da área, segundo Sonnentag e Frese (2002). Um indicador constitui uma variável mensurável, que, utiliza escalas referenciais específicas, para indicar um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela (Guimarães, 1998). Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada. O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador (Brandão & Guimarães, 2001). Em muitas situações, o monitoramento do desempenho é realizado por meio do monitoramento de indicadores.

Segundo Peixoto e Caetano (2013), o desempenho perspectivado como resultado é menos controverso. Ele normalmente se refere à consequência de um comportamento. Os empregados tendem a focar mais o desempenho como comportamento, ou seja, nas atividades que realizam durante seu dia a dia de trabalho, enquanto os gestores tendem a centrar-se mais nos resultados.

Na avaliação do desempenho profissional é necessário ter em consideração quatro elementos básicos: o avaliador, o avaliado, o julgamento e o contexto. A avaliação de desempenho, enquanto técnica de gestão de pessoas, parte do pressuposto de que os indivíduos são os principais responsáveis pelo seu desempenho. Contudo, convém ter em atenção que em grande parte o desempenho dos empregados em uma organização depende

também do próprio sistema organizativo e de trabalho em que estão inseridos (Peixoto & Caetano, 2013). O desempenho humano no trabalho é considerado uma dimensão-chave para a gestão de pessoas.

Há vários tipos de avaliações, dependendo de quem irá avaliar o funcionário, ou seja, das pessoas envolvidas no processo. Existe a autoavaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia sua própria performance, eficiência e eficácia, com base nos parâmetros preestabelecidos para o cargo. Em geral, o empregado preenche um formulário anteriormente à entrevista de avaliação (Peixoto & Caetano, 2013).

Outro tipo de avaliação é a do supervisor imediato, que avalia seus subordinados pelos critérios estabelecidos pelo RH e, em seguida, comunica os resultados. Há também a avaliação pelos pares. Nela, pessoas de mesmo nível hierárquico avaliam uma às outras em relação ao desempenho no trabalho, ao relacionamento com os colegas e à qualidade do trabalho realizado (Peixoto & Caetano, 2013).

Há a avaliação feita pela equipe de trabalho, sendo que cada um avalia os demais membros e todos, ao final, definem seus objetivos e metas a alcançar para propor melhorias no desempenho. A avaliação de 360° é uma avaliação feita de modo circular com todos os elementos que interagem com o avaliado, no caso, chefe, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, dentre outros que façam parte desse contexto.

Os sistemas de avaliação de desempenho advêm de vários métodos e, por isso, necessitam ser customizados para a realidade de cada empresa, já que cada uma é uma entidade diferenciada, merecendo uma abordagem contingencial. Há também de se considerar a cultura da organização como um fator de extrema importância para o sucesso do processo de avaliação de desempenho, ou seja, há uma necessidade de se consolidar questões técnicas e cristalizar a consciência da importância de se mensurar o desempenho em uma organização.

Dentre os processos de avaliação do empregado a avaliação do período de experiência tem sua importância nos três primeiros meses de trabalho do colaborador. A legislação faculta aos empregadores contratar os empregados por dois períodos de experiência, com prazo total não superior a noventa dias. Aprovado o empregado nos períodos de experiência, o contrato passa a vigorar por tempo indeterminado (Lacombe, 2005).

No término de cada contrato de experiência, é feita, pelo gestor imediato, uma avaliação do empregado. As empresas possuem formulários próprios para esta avaliação, que são enviadas pela a área de recursos humanos, para o gestor responsável pelo empregado.

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico pelo qual é possível localizar problemas de gestão e supervisão, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias e conseqüentemente, estabelecer meios e programas para neutralizar tais problemas (Brandão, 2008). O processo de avaliação, deveria envolver uma descrição dos atributos das características necessárias para que uma pessoa desenvolva com sucesso, um determinado trabalho. Em geral, esses atributos são as competências envolvidas no perfil do trabalhador e envolvem uma maneira específica de avaliar.

Por exemplo, o vendedor precisa ter conhecimentos (técnicas de vendas, conhecimento do produto e do mercado), habilidade (agilidade no atendimento, habilidade de comunicação e argumentação) e atitude (motivação, iniciativa e cortesia com o cliente). Desta forma, pode-se dizer que o vendedor possui competências para sua área de atuação, estando elas de acordo com as que são exigidas para sua função. Assim, possivelmente irá conquistar resultados. Não seria interessante para a empresa se o vendedor possuísse apenas os conhecimentos técnicos ou apenas os comportamentais, pois o seu desempenho estaria comprometido e certamente não teria os mesmos resultados.

Spector (2006), considera que uma avaliação de desempenho bem projetada baseia-se em uma análise do trabalho fundamentada em critérios que virão determinar os principais componentes a serem avaliados, objetivando o acompanhamento do desempenho do funcionário em exame.

A avaliação do desempenho está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Nada melhor para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.

Assim, o objetivo de trabalho é analisar em que medida os resultados alcançados nas entrevistas e dinâmicas de grupo do processo seletivo de uma empresa do ramo de Turismo, se relacionam com o desempenho do candidato admitido. Para alcançar esse objetivo será analisada a performance do colaborador no processo seletivo, no período de experiência e na avaliação de desempenho.

Método

Participantes

Para a realização desta pesquisa, foi feito um levantamento do desempenho dos colaboradores, por meio dos pareceres do processo seletivo (Anexo 1), formulário do período de experiência (Anexo 2) e avaliação de desempenho no trabalho (Anexo 3). A pesquisa foi composta por 15 colaboradores da área de telemarketing de uma organização privada, do ramo de Turismo, localizada em Brasília – DF. Fundada em 1987, atua no segmento de turismo e tem cerca de 240 colaboradores.

Instrumentos

Para verificar em que medida os resultados alcançados nas entrevistas e dinâmicas de grupo do processo seletivo se relacionam com o desempenho do candidato admitido, foram utilizados os formulários de avaliação conforme descrição.

Processo seletivo (parecer)

O processo seletivo é composto por três etapas, em que a primeira é a análise curricular. Após realizado o recrutamento para buscar no mercado candidatos potenciais, todos os currículos são analisados de forma a selecionar aqueles que possuem as exigências mínimas necessárias ao cargo e melhor atendam às necessidades da empresa. A próxima etapa desse processo seletivo é a realização de uma dinâmica de grupo. Esta atividade tem como objetivo conhecer, ao menos de forma geral, algumas características pessoais e profissionais do candidato. Na etapa seguinte busca-se avaliar os conhecimentos dos candidatos por meio de uma entrevista. Após a escolha do candidato, é fornecido o parecer final do processo seletivo onde é descrito toda a análise do desempenho do candidato durante o processo seletivo. Para obter a nota final, é realizada uma análise qualitativa do candidato, onde nas etapas de entrevista e dinâmica o candidato é avaliado como ruim, regular, bom e excelente.

Formulário de avaliação do período de experiência

No período que o colaborador está próximo de completar noventa dias que foi admitido na empresa, o gestor do colaborador recebe um formulário para avaliar o desempenho deste empregado nesse período, levando em consideração as seguintes questões:

- Adaptação ao trabalho: reação do recém-admitido diante do tipo de trabalho e características administrativas da empresa;
- Interesse: entusiasmo demonstrado frente ao trabalho;

- Relacionamento Social: maior ou menor facilidade de integração ao grupo de trabalho;
- Capacidade de aprendizagem: facilidade com a qual consegue perceber pontos importantes do que está sendo ensinado.

Em cada item avaliado o colaborador pode receber até a nota 4, onde se caracteriza como excelente.

Avaliação de desempenho

A avaliação é feita todo início de ano pelo gestor imediato que adota o modelo de 180°. O colaborador tem suas competências, comprometimento e metas avaliadas, bem como o levantamento de novas metas para o próximo período.

Procedimentos

Foi realizada a análise dos documentos, as avaliações das entrevistas foram retomadas, foram solicitadas as avaliações do período de experiência e a avaliação de desempenho para a comparação em um banco de dados.

Análise de Dados

Após a comparação das avaliações (entrevista, dinâmica, avaliação do período de experiência e avaliação de desempenho), foram realizadas análises descritivas sobre a performance nos instrumentos, com o auxílio do Excel, os dados foram comparados com uso de tabelas dinâmicas que identificaram o cruzamento entre os desempenhos em cada instrumento. Cada competência recebe uma nota, obedecendo a seguinte escala que foi utilizada em todos os instrumentos de avaliação.

- Ruim: De 0 a 1,49;
- Regular: De 1,50 a 2,49;

- Bom: De 2,50 a 3,49;
- Excelente: a partir de 3,50.

Resultados

Nas tabelas a seguir, apresentam-se os conceitos obtidos pelos candidatos em cada etapa de avaliação (entrevista, dinâmica, avaliação do período de experiência e avaliação de desempenho). O levantamento feito foi verificar a relação da avaliação na entrevista e na dinâmica com a avaliação do período de experiência e avaliação anual do desempenho de cada colaborador. Os conceitos (excelente, bom, regular e ruim) representam o desempenho dos candidatos nos processos de avaliação e abaixo de cada conceito, foi apresentado o número de colaboradores que atingiu tal conceito.

Tabela 1

Comparação da performance na entrevista em relação à avaliação do período de experiência.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Total
Aval. na Entrevista	AD EXP	AD EXP	AD EXP	AD EXP	
Excelente	2	1	0	-	3
Bom	3	7	1	-	11
Regular	0	1	0	-	1
Ruim	-	-	-	-	-
Total	5	9	1	-	-

A Tabela 1 mostra a relação entre o desempenho dos candidatos na avaliação da entrevista com a avaliação do período de experiência. Observa-se na tabela que dos 15

colaboradores, três pessoas obtiveram conceito *excelente* na entrevista. Destas duas pessoas, obtiveram o conceito *excelente* na avaliação de experiência.

Dos outros 12 colaboradores, 11 pessoas obtiveram conceito *bom* na entrevista, sendo que três pessoas foram avaliadas como *excelente* na avaliação de experiência, sete obtiveram o conceito *bom* e apenas uma pessoa obteve o conceito *regular* nesta avaliação.

Dentre os 15 candidatos, nenhum recebeu o conceito *ruim* em nenhuma das avaliações da entrevista.

Tabela 2

Comparação da performance na entrevista em relação à avaliação do desempenho anual.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Total
Aval. na Entrevista	AD ANUAL	AD ANUAL	AD ANUAL	AD ANUAL	
Excelente	0	3	0	-	3
Bom	1	6	4	-	11
Regular	1	0	0	-	1
Ruim	-	-	-	-	-
Total	2	9	4	-	-

A Tabela 2 mostra a relação entre o desempenho dos candidatos na avaliação da entrevista com a avaliação anual de desempenho.

Observa-se na tabela que dos 15 colaboradores, três pessoas obtiveram conceito *excelente* na entrevista. Destas três pessoas, alcançaram o conceito *bom* na avaliação de desempenho anual.

Apresenta também que três pessoas obtiveram o conceito *excelente* na entrevista e *bom* na avaliação anual, onze pessoas obtiveram o conceito *bom* na entrevista, sendo que uma obteve conceito *excelente*, outras seis o conceito *bom* e quatro *regular* na avaliação anual.

Dentre os 15 candidatos, apenas um recebeu o conceito *regular* na entrevista, no entanto, recebeu o conceito *excelente* na avaliação anual e nenhum recebeu o conceito *ruim* na avaliação de desempenho.

Considerando este levantamento e comparando com as próximas tabelas que serão apresentadas a seguir, observa-se que os resultados da entrevista, não condizem com os resultados da dinâmica, pois os candidatos que apresentaram bom desempenho na entrevista, também apresentaram bons conceitos nas avaliações de desempenho. No entanto, os resultados na dinâmica, não apresentam muito sentido, quando comparados com as avaliações de desempenho.

Tabela 3

Comparação da performance na dinâmica em relação à avaliação do período de experiência.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Total
Aval. na Dinâmica	AD EXP	AD EXP	AD EXP	AD EXP	
Excelente	2	1	0	-	3
Bom	1	4	0	-	5
Regular	1	4	0	-	5
Ruim	1	0	1	-	2
Total	5	9	1	-	

A Tabela 3 mostra a relação entre o desempenho dos candidatos na avaliação da dinâmica com a avaliação do período de experiência.

Das três pessoas que obtiveram o conceito *excelente* na dinâmica, duas tiveram o conceito *excelente* na avaliação de experiência e apenas uma foi avaliada com o conceito *bom*.

Das cinco pessoas que apresentaram conceito *bom* na dinâmica, apenas uma foi avaliada como *excelente* na avaliação de experiência e quatro pessoas obtiveram o conceito *bom*.

Outras cinco pessoas foram avaliadas como *regular* na dinâmica, no entanto uma pessoa recebeu o conceito *excelente* na avaliação de experiência e as outras quatro pessoas receberam o conceito *bom* nesta avaliação.

Por fim, duas pessoas apresentaram o conceito ruim na dinâmica, no entanto, uma pessoa apresentou o conceito *excelente* na avaliação de desempenho e a outra pessoa obteve o conceito *regular*.

Tabela 4

Comparação da performance na dinâmica em relação à avaliação do desempenho anual.

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Total
Aval. na Dinâmica	AD ANUAL	AD ANUAL	AD ANUAL	AD ANUAL	
Excelente	0	3	0	-	3
Bom	1	3	1	-	5
Regular	1	1	3	-	5
Ruim	0	2	0	-	2
Total	2	9	4	-	

A Tabela 4 mostra a relação entre o desempenho dos candidatos nas avaliações da dinâmica com a avaliação anual de desempenho.

Observa-se que das cinco pessoas que foram avaliadas na dinâmica como *bom*, três pessoas obtiveram o conceito *bom* na avaliação anual.

Das cinco pessoas que apresentaram conceito *bom* na dinâmica, uma pessoa apresentou o conceito *excelente*, três obtiveram o conceito *bom* na avaliação anual e uma pessoa foi avaliada como *regular*.

Observa-se ainda que cinco pessoa obteve o conceito *regular* na dinâmica, sendo que uma obteve o conceito *excelente*, uma com o com o conceito *bom* e as outras três o conceito *regular* na avaliação anual.

Apenas duas foram avaliadas como *ruim* na dinâmica e na avaliação de desempenho anual.

Discussão e Conclusão

O presente trabalho teve por finalidade estudar a relação entre as ferramentas utilizadas durante o processo seletivo (entrevista e dinâmica), comparadas às avaliações de desempenho do colaborador (período de experiência e desempenho anual).

Os resultados positivos (excelente e bom) apresentados na entrevista foram mais relacionados à avaliação do período de experiência, uma das hipóteses, seria o modelo do formulário adotado pela a instituição, que assume uma forma fechada de avaliação, deixando-a muito objetiva e não permitindo que o avaliador faça um levantamento mais apurado do colaborador.

Quanto à dinâmica, não houve tanta correspondência como na entrevista. Avaliações pouco positivas (regulares) foram relacionadas às boas avaliações de desempenho. Segundo Xavier, 2006, durante a aplicação da dinâmica de grupo, a observação atua como instrumento de coleta de dados e requer uma análise sistemática e objetiva para avaliar o candidato. Este

levantamento possibilita analisar a compatibilidade do perfil dos candidatos e o perfil da função pela qual estão concorrendo, portanto, fazer dinâmicas de grupo sem alinhamento com o que é esperado no que diz respeito ao desempenho, não é recomendado pelas técnicas de dinâmica de grupo.

Apesar destas boas avaliações no desempenho anual, é possível dizer que a forma de medir o desempenho dos colaboradores ainda é falha, pois não há um alinhamento desta avaliação com as demais realizadas durante o período de permanência do colaborador na empresa.

Spector (2006), considera que uma avaliação de desempenho bem projetada baseia-se em uma análise do trabalho fundamentada em critérios que virão determinar os principais componentes a serem avaliados, objetivando o acompanhamento do desempenho do funcionário em exame. Portanto, por mais que haja bons resultados na avaliação do desempenho anual, é necessário verificar, se dentro do processo de avaliação, utiliza-se indicadores adequados e se levantam informações que permitem fazer comparações confiáveis do desempenho do colaborador.

Para Guimarães (1998), um indicador constitui uma variável mensurável, que, utiliza escalas referenciais específicas, para indicar um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela. Ao indicador é associado o conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada. O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador (Brandão & Guimarães, 2001).

Diante dos resultados obtidos, é possível entender que as ferramentas utilizadas no processo seletivo, são um complemento para melhor avaliar os candidatos. Fica claro que a avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento profissional do colaborador, sendo uma

ferramenta importante para o aprimoramento dos colaboradores da empresa. No entanto, é possível perceber que são necessários alguns ajustes para que a avaliação de desempenho possa obter um resultado completo e assim conseguir atingir os objetivos para os quais ela foi criada, bem como vincular-se ao processo de avaliação do colaborador desde a entrevista.

Como sugestão, seria interessante que a instituição estudada vinculasse as avaliações realizadas no processo seletivo, com a avaliação do período de experiência e a avaliação de desempenho, para que por meio de cada processo fosse realizado o levantamento do desempenho do colaborador. Conforme citado por Brandão e Guimarães (2001), entendem que o desempenho no trabalho, está associado à noção de competência profissional, visto que compreende não apenas os resultados atingidos pelas pessoas em um contexto produtivo, mas também o comportamento utilizado por elas para alcançar tais resultados, portanto, seria uma forma da empresa verificar os resultados de cada colaborador durante todo o processo dele dentro da empresa.

Uma segunda sugestão, seria rever a forma do processo seletivo, se as ferramentas de seleção estão sendo suficientes e se há parâmetros para a avaliação, para que assim, possa ser medido o que de fato se espera do candidato. Sugiro ainda, aumentar o número de candidatos analisados para viabilizar análises estatísticas paramétricas.

Este estudo proporcionou, enquanto pesquisadora e profissional da área de gestão de pessoas, uma oportunidade ímpar de atualização, reflexão e aprimoramento resultando diretamente no exercício da prática diária e em sugestões para a política de gestão de pessoas da instituição estudada.

Referências

- Almeida, W. (2004). *Captação e Seleção de Talentos: Repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, M. E. B. O. & Pilati, R. (2008). Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: Proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista Psicologia*, 8 (2), 121-138, Jul./Dez.
- Bitencourt, C. (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais*. São Paulo: Artmed.
- Borges, L. O & Mourão, L. (2013). *O trabalho e as organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Brandão, H. P & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão do desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15, Jan/Mar.
- Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem e Competência nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Gestão. Org.*, 6 (3), 321-342.
- Carvalho, I. M. V. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, M. L. & Grisci, C. L. I. (2003). Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. *RAE-Eletrônica*, 2 (2), jan/jun.
- Dutra, J. S. (2006). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente.

- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas.
- Godoy, S. L. de & Noronha, A. P. P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista do Departamento de Psicologia*, 17 (1), 139-159, Jan./Jun.
- Guimarães, T. A.; Nader, R. M. & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de Desempenho de Pessoa: Uma metodologia integrada ao planejamento e avaliações organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32 (6), 43-61.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos Humanos, princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Parpinelli, R. A & Lunardelli, M. C. F (2006). Avaliação Psicológica em processos seletivos: Contribuições da abordagem sistêmica. *Estudos em Psicologia*, 23 (4), 463-471.
- Pereira, F.; Primi, R.; Côbero, V. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática*, 5 (2), 83-98. São Paulo.
- Peixoto, A. de L. A. & Caetano, A. (2003). Avaliação de desempenho. In: L. O. Borges & L. Mourão (2003). *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia*, (pp.528-551). Porto Alegre: Artmed.
- Pontes, B. R. (2004). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. Ed. São Paulo: LTR.
- Sonnentag, S. & Frase, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (ed.) (2002). *Psychological management of individual performance*, 3-26. Chichester: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Xavier, R. (2006). *Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções*. São Paulo: Gente.

Anexos

Anexo 1. Formulário de Parecer Técnico

	<i>PARECER TÉCNICO</i>
--	-------------------------------

1. Identificação	
Nome:	Data de Nasc.:
Formação/Curso:	Ano Conclusão:
Estado Civil:	<i>Data da Avaliação:</i>

2. Informações Gerais:

3. Desempenho Dinâmica:

4. Parecer / Conclusão:

____/____/____
DATA

RESPONSÁVEL PELO PROCESSO

Anexo 2. Formulário de Avaliação por Período de Experiência

AVALIAÇÃO - PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	
INSTRUÇÕES	
<p>1. Este formulário constitui a primeira avaliação do novo funcionário. Do resultado depende a sua contratação ou desligamento da empresa.</p> <p>2. Ao dar sua opinião, procure ser objetivo e imparcial, analisando o desempenho do empregado durante o período de experiência e suas possibilidades de vincular-se definitivamente à empresa.</p> <p>3. Escolha apenas uma frase de cada item, assinalando-a com um "X".</p> <p>4. Caso as frases não correspondam às características do seu novo funcionário, ou estejam incompletas, assinale a que mais se aproximar, fornecendo maiores explicações no espaço reservado a "OBSERVAÇÕES".</p> <p>5. Observe a data da devolução da avaliação, enviando-a ao RH.</p>	
<p>Data da entrega ao Gerente: Data de devolução ao RH:</p> <p>Funcionário (a): Empresa/Setor: Data Admissão:</p> <p style="text-align: right;">Matrícula: Cargo:</p> <p>Término do período de experiência: 45 dias: 90 dias:</p>	
ITENS DA AVALIAÇÃO	
<p>1. ADAPTAÇÃO AO TRABALHO: reação do recém-admitido diante do tipo de trabalho e características administrativas da empresa.</p> <p>() Está plenamente identificado com as atividades do seu cargo, e integrou-se perfeitamente às normas da empresa.</p> <p>() Tem feito o possível para integrar-se não só ao próprio trabalho, como também às características da empresa.</p> <p>() Precisa modificar suas características pessoais para conseguir integrar-se ao trabalho e aos requisitos administrativos da empresa.</p> <p>() Mantém um comportamento oposto ao solicitado para o seu cargo e demonstra certas dificuldades de aceitação das características da empresa.</p> <p>OBSERVAÇÕES: _____</p>	
<p>2. INTERESSE: entusiasmo demonstrado frente ao trabalho.</p> <p>() Demonstra estar vivamente interessado(a) pelo novo emprego.</p> <p>() Apresenta um entusiasmo adequado, tendo em vista o seu pouco tempo na empresa.</p> <p>() Dá a impressão de ser um(a) funcionário(a) que, no futuro, necessitará de estímulo para poder interessar-se pelo trabalho.</p> <p>() É indiferente, apresentando uma falta total de entusiasmo e vontade de trabalhar.</p> <p>OBSERVAÇÕES: _____</p>	

3. RELACIONAMENTO SOCIAL: maior ou menor facilidade de integração ao grupo de trabalho.

Apresentou grande habilidade em conseguir se interagir. Mesmo com pouco tempo de casa, todos já gostam dele(a).

Entrosou-se bem com os demais funcionários. Foi aceito (a) sem resistência.

Está tentando conseguir maior integração social com os colegas.

Sentiu-se perdido entre os colegas. Parece não ter sido aceito pelo grupo.

OBSERVAÇÕES: _____

4. CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM: facilidade com a qual consegue perceber pontos importantes daquilo que lhe está sendo ensinado.

Parece especialmente habilitado(a) para o cargo em que está. Possui facilidade em executar o trabalho com poucas falhas.

Parece adequado(a) para o cargo ao qual foi encaminhado(a). Aprende suas respectivas tarefas sem problemas.

Consegue aprender o que lhe foi ensinado à custa de grande esforço pessoal. É necessário dar um acompanhamento maior.

Mesmo com treinamento e acompanhamento, o(a) funcionário(a) não está conseguindo exercer as atividades do trabalho.

OBSERVAÇÕES: _____

De maneira geral, como o(a) funcionário(a) pode ser classificado(a)?

Trata-se de uma excelente aquisição para a empresa.

Constitui elementos com boas possibilidades futuras.

Tem possibilidades rotineiras.

Fraco(a).

Em síntese, o(a) funcionário(a) deverá ser:

EFETIVADO(A)

DEDITIDO(A)

___/___/___

Data

Responsável pela
área

Assinatura do colaborador

Anexo 3. Formulário de Avaliação de Desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOEMPRESA SETOR NOME CARGO

1 = Bem abaixo do requerido
 2 = Abaixo do requerido
 3 = Conforme o requerido
 4 = Acima do requerido

PONTUAÇÃO:

COMPETÊNCIAS E COMPROMETIMENTO		PONTUAÇÃO
A	<u>CONHECIMENTOS</u> = Saber / teoria processados e agregados a uma pessoa. (Vide descrição do cargo)	
B	<u>HABILIDADES</u> = Saber usar o conhecimento na prática. (Vide descrição do cargo)	
C	<u>ATITUDES</u> = Posturas exigidas em cada situação. (Vide descrição do cargo)	
D	<u>COMPROMETIMENTO</u> = Envolvimento com a organização. Aborda os fatores: ética, responsabilidade, cumprimento das normas, assiduidade, pontualidade, dedicação e cooperação.	
E	<u>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO</u> = Capacidade de conviver com as pessoas permitindo um ambiente sinérgico que prevaleça a união e a cooperação com a equipe, parceiros internos e externos.	

METAS AVALIADAS		PONTUAÇÃO
F		
G		
H		
I		
J		
K		

PONTUAÇÃO FINAL	<input type="text"/>	aguardando avaliação
-----------------	----------------------	----------------------

METAS PARA O PRÓXIMO PERÍODO (Mínimo 3)	Prazo:

**PONTOS
FORTES**

**PONTOS
FRACOS**

**AÇÕES DE
MELHORIA**

**CURSOS
SUGERIDOS**

OBSERVAÇÕES

AVALIADO(A) - Rubrica

AVALIADOR(A) - Carimbo e rubrica

REVISOR(A) - Carimbo e rubrica